


# DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**CORPORATE  
MAGAZINE**  
ÉDITION 27  
Juin 2018



 Conférence sur le  
leadership 2018 **10**

 Entretien avec  
Javier González **6**

 Secteur des  
croisières **17**

# Un bon début d'exercice 2018

Par Julián Díaz

Dufry a réalisé une très bonne performance au début de l'exercice 2018, avec un chiffre d'affaires à 1 820 millions de CHF, soit une amélioration de 6,6 %. Ceci est le résultat d'une bonne croissance dans toutes nos divisions, y compris au Royaume-Uni et en Europe centrale, où nous avons également enregistré une croissance positive de 3,9 % si nous excluons l'impact de la fermeture de nos opérations à Genève fin 2017. L'amélioration globale de la performance de la société se reflète le mieux dans la forte augmentation du bénéfice net à 110,9 millions de CHF, ce qui signifie qu'il a plus que doublé par rapport à l'année précédente. Ce développement positif est une grande motivation pour rester concentrés sur nos objectifs, car il montre que nos initiatives sont couronnées de succès et fournissent les résultats attendus.

## L'avenir de Dufry discuté lors de la Leadership Conference en Suisse

L'histoire clé de cette édition se concentre sur la Leadership Conference qui a eu lieu les 16 et 17 mai à Zurich, en Suisse, et qui a vu le rassemblement de collègues de la direction générale de pays, de divisions et du siège. La conférence de cette année a eu lieu sous le thème « Améliorer l'expérience client » et les trois principaux objectifs suivants étaient les suivants : 1) aligner les priorités stratégiques mondiales pour stimuler la satisfaction des clients et accroître l'efficacité, 2) créer une plate-forme où la haute direction peut partager ses points de vue et améliorer le savoir-faire de Dufry, et 3) faciliter une opportunité de réseautage physique pour renforcer les relations. Pour la première fois cette année, nous avons également accueilli plusieurs experts externes qui ont apporté d'importantes contributions



et fourni à nos équipes de direction des informations précieuses et des contributions externes.

## ONEDUFRY prend vie

Une autre caractéristique importante de ce numéro de Dufry World est l'article sur l'initiative ONEDUFRY, qui nous aide à définir et mettre en œuvre la manière dont nous souhaitons tous servir nos clients, internes et externes, afin d'améliorer l'expérience client. Pour nos valeurs d'entreprise (Global, Concentration, Livraison, Solide), nos principes directeurs (Soin, Présentation et Efficacité) et nos domaines de concentration (Diriger les expériences des employés, Diriger les expériences clients, Diriger les résultats commerciaux), nous avons élaboré des directives de comportement détaillées qui s'appliquent à tous les niveaux de l'organisation. Il est important que nous adoptions tous ces principes pour être perçus comme ONEDUFRY par tous nos clients et partenaires commerciaux.

## Merci pour vos efforts et votre dévouement

Je voudrais vous remercier, ainsi que tous nos collègues du monde entier, pour le dévouement continu. J'apprécie la motivation que je vois quotidiennement. Il est plus que jamais important que nous nous concentrons sur nos tâches quotidiennes, que nous nous en acquittions et que nous apprécions notre travail afin d'améliorer davantage la qualité de nos réalisations. Je suis impatient de réussir une haute saison et de travailler avec vous pour atteindre nos objectifs. ■

### Impression

Éditeur: DUFREY AG, Brunngässlein 12, 4010 Bâle, CH

Équipe Éditoriale Quartier Générale: Julián Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Javier González, Jordi Martín-Consuegra, Salvatore Arico, Renzo Radice, Jorge Muñoz, Lubna Haj Issa

Conception, écriture et coordination: Match Communications, Zurich

Production: Match Communications, Zurich et x-site, Bâle

Langues publiées: Anglais, Française, Italien, Portugais et Espagnol

emagazine.dufry.com  
dufry.com

## HQ Deux nouveaux membres nommés au conseil d'administration

Lors de l'assemblée générale annuelle de Dufry (AGA) qui a eu lieu le 3 mai 2018, les actionnaires ont approuvé la nomination de deux nouveaux membres indépendants au conseil d'administration de Dufry : Lynda Tyler-Cagni et Steven Tadler. Lynda et Steven apportent tous deux une expérience sans pareil dans les secteurs de la vente au détail ainsi que de l'alimentation et des boissons. Leurs connaissances de spécialistes renforceront notre conseil d'administration. Après son élection, Lynda a également été nommée au comité de rémunération.



Lynda Tyler-Cagni est la fondatrice et PDG de Tyler Cagni Consulting Ltd, une société de conseil spécialisée principalement dans les secteurs de la mode, de la vente au détail et des biens de consommation courante. Lynda est également administratrice d'Atlantia SpA, un opérateur mondial coté en Italie dans le secteur des infrastructures autoroutières et aéroportuaires. Auparavant, elle siégeait au conseil d'administration de World Duty Free Group en tant que membre non exécutive et indépendante ainsi que présidente des RH et du comité de rémunération (jusqu'à l'acquisition par Dufry). Elle a également été conseillère du conseil d'administration de Bonpoint et a occupé divers postes de direction au sein de Fast Retailing Group (entre autres Uniqlo) et d'Ermenegildo Zegna. Lynda est titulaire d'une licence en administration (avec mention) en langues, économie et politique de l'Université de Kingston, à Londres.

Steven Tadler est associé et directeur d'Advent International Corp, qu'il a rejoint en 1985. Steven est

également administrateur de Bojangles, un restaurateur et franchiseur coté au NASDAQ, ainsi que de wTe Corporation. Ses mandats antérieurs d'administrateur incluent Dufry (de 2010 à 2013), Skillsoft (de 2010 à 2014) et Transunion (de 2012 à 2017). Steven est titulaire d'une licence en sciences, avec mention, de l'Université de Virginie et d'un MBA de la Harvard Business School.



Lynda et Steven remplacent Xavier Bouton et Joaquín Moya-Angeler Cabrera, qui ont décidé de quitter le conseil d'administration. Xavier était membre du conseil d'administration depuis 2005 et membre des comités d'audit et de rémunération. Joaquín était également membre du conseil d'administration depuis 2005 et président du comité d'audit et membre du comité de nomination. Lors de l'AGA, Juan Carlos Torres, président de Dufry, a exprimé sa gratitude à Xavier et Joaquín pour leur soutien, leur dévouement et leur contribution au succès du développement et de la croissance de Dufry. ■

Divisions **4, 23**

Employés **6**

WorldClass **17, 21**

Événement **10**

Coup du coeur **24**

Chers collègues, n'hésitez pas à nous envoyer vos histoires, **vos actualités et toute autre contribution** à [suggestions@dufry.com](mailto:suggestions@dufry.com) afin que nous puissions créer un magazine qui soit encore plus des employés pour les employés.

## D1 Inauguration de boutiques réaménagées et de boutiques duty-free à l'aéroport international d'Héraklion

Le 30 avril 2018, l'inauguration de magasins rénovés et de nouveaux magasins supplémentaires Hellenic Duty Free a eu lieu le même jour que l'inauguration de l'aéroport international modernisé d'Héraklion, Nikos Kazantzakis. L'événement a été suivi par de nombreux représentants du monde politique et économique grec.

Les magasins duty-free et duty paid occupent 2 054 m<sup>2</sup> de surfaces commerciales et présentent une large sélection de produits, notamment de l'alcool, des produits du tabac et une vaste collection de produits et d'accessoires de luxe. Les clients découvriront une vaste gamme de parfums et de cosmétiques de marques internationales renommées.



Coupe du ruban de gauche à droite : Christos Spirtzis ministre des transports et des infrastructures ; George Velentzas, PDG de Hellenic Duty Free Shops et Konstandinos Lintzerakos, Gouverneur de l'Autorité de l'aviation civile hellénique.

La zone gourmet Hellenic offre un large choix de cuisine grecque traditionnelle, de sorte que les clients peuvent acheter des aliments et des boissons crétois célèbres dans le monde entier et apprécier un goût authentique de la Grèce.

Les magasins ont créé un environnement d'achat unique et passionnant pour les millions de passagers qui visitent l'île de Crète chaque année. ■

## D3 Contract de cinq ans pour magasin duty-free dans la nouvelle gare de Hong Kong

Dufry a remporté l'appel d'offres pour l'exploitation des magasins duty-free dans la nouvelle gare ultramoderne de Hong Kong desservant le train à grande vitesse qui relie la Chine continentale. Il s'agit d'une victoire importante pour Dufry dans le cadre de ses efforts pour développer davantage d'activités en Asie et cela constitue une autre étape importante dans sa stratégie d'expansion vers des canaux supplémentaires et alternatifs autres que la vente au détail dans des aéroports.



Conception futuriste, la nouvelle gare de Hong Kong.

Le développement du magasin comprendra un magasin de départs couvrant 1 200 m<sup>2</sup> et un magasin d'arrivées de 300 m<sup>2</sup>. Dufry se concentre maintenant sur la livraison de magasins phares à la fine pointe de la technologie qui mettent en valeur son expertise et sont conçus pour répondre aux besoins des voyageurs chinois et de Hong Kong. Les magasins comprendront les catégories principales de la beauté, de l'alcool et du tabac, de la confiserie, de la mode ainsi que de la santé et du bien-être, catégorie très importante sur le marché asiatique. ■

## D3 Dufry ouvre son premier magasin d'arrivées duty-free à l'aéroport international d'Astana

Dufry a inauguré son premier magasin d'arrivées duty-free au Kazakhstan, ce qui constitue une étape importante dans la stratégie de l'entreprise visant à étendre sa présence dans des endroits clés de cette région en pleine croissance et à offrir une expérience client exceptionnelle.

Le nouveau magasin de 80 m<sup>2</sup> propose une vaste collection de parfums haut de gamme, tabac, spiritueux, et une gamme de confiseries de haute qualité complète le mix produit.



Sieghard Raschdorf, directeur général de Dufry Astana (à gauche) et Radilbek Adimolda, président du conseil d'administration de l'aéroport international d'Astana JSC (à droite).

Depuis 2013, Dufry opère à l'aéroport international d'Astana et le nouveau magasin témoigne de la compétence de l'entreprise à créer un environnement d'achat exceptionnel mettant en valeur des éléments du patrimoine culturel unique de la région. Le nouveau magasin d'arrivées agrémentera le voyage des clients et permettra aux voyageurs de découvrir le monde de Dufry. ■

## D3 Dufry ouvre un nouveau magasin Hudson à l'aéroport international de Sharjah

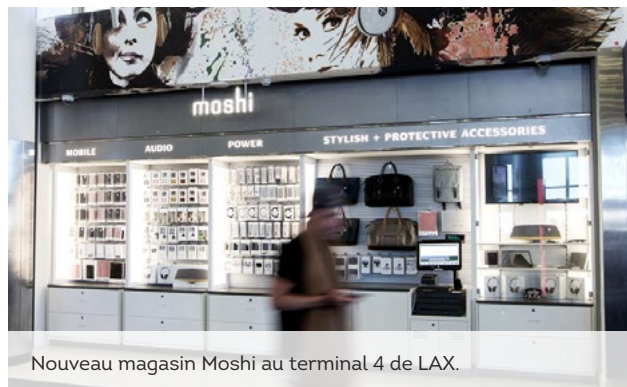
Dufry a terminé le développement de son nouveau magasin de proximité Hudson, qui a commencé ses activités le 26 avril 2018. Le magasin de 171 m<sup>2</sup> se concentrera sur les essentiels du voyage, notamment les bagages, les publications et les aliments, et proposera également une sélection d'articles électroniques et de jouets. Il s'agit du deuxième magasin Hudson de l'aéroport international de Sharjah, l'autre étant le magasin Hudson News qui se trouve côté ville. ■



Le deuxième magasin Hudson a ouvert ses portes à l'aéroport international de Sharjah.

## D5 Le groupe Hudson présente le magasin Moshi à l'aéroport LAX

Le nouveau magasin Moshi est situé dans le terminal 4 et propose une sélection complète d'accessoires et d'appareils centrés sur le design pour des voyageurs avisés en déplacement.



Nouveau magasin Moshi au terminal 4 de LAX.

Moshi est une marque d'accessoires et d'électronique haut de gamme fondée en 2005. Moshi crée des produits extraordinaires qui améliorent le style de vie mobile. Le magasin comprendra des batteries portables de Moshi primées par le Red Dot (IonBank 3K et IonBank 5K) et des écouteurs Bluetooth (Avanti Air), ainsi qu'un assortiment complet de câbles et d'adaptateurs de la société. ■

## D5 Prolongation de contrat à l'aéroport international de Pittsburgh

Dufry a conclu avec succès la prolongation de 10 ans de son contrat de concession avec l'aéroport international de Pittsburgh.

Avec plus de 1 000 m<sup>2</sup> de surface de concession, le contrat comprend la rénovation de six magasins. Les marques représentées dans ce contrat incluent Hudson, Sarris Candies, Dunkin' Donuts et Ink by Hudson. Offrir aux passagers une expérience améliorée du travel retail, de l'alimentation et des boissons, tout en créant un sentiment d'appartenance du lieu, est l'un des principaux objectifs de ce projet de rénovation. ■

# Saisir l'opportunité numérique

**Au cours des dernières années, nous avons appris que la numérisation de l'activité du travel retail est probablement le défi le plus complexe et une occasion non seulement pour Dufry, mais aussi pour toute l'industrie dans les années à venir. Javier González, directeur du marketing mondial et de l'innovation numérique, nous donne quelques indications sur les projets de Dufry de saisir l'opportunité « numérique ».**

Par Jorge Muñiz

## **DW : Pourquoi le numérique représente-t-il un défi pour l'industrie du travel retail ?**

JG : Jusqu'à présent, le travel retail a été un refuge sûr. Si nous prenons juste le cas de Dufry, nous avons une portée de 2,5 milliards de clients potentiels chaque année ; il s'agit des passagers transitant par les aéroports dans lesquels nous opérons. La combinaison de clients potentiels avec le « temps d'attente » – le temps que les passagers passent après les contrôles de sécurité, mais avant l'embarquement – nous donne une énorme exposition aux clients et d'excellentes opportunités de vente.

Cela dit, au cours des dernières années, nous avons vu comment le commerce électronique et le parcours client numérique ont changé les règles du jeu. Pour mettre les choses en perspective, les ventes duty-free mondiales en 2016 ont atteint 45,7 milliards USD, soit un tiers des 136 milliards USD d'Amazon la même année. Compte tenu de ces faits, il est clair que le défi de l'industrie du duty-free ne consiste pas seulement à s'engager avec la génération Y, mais plutôt à adopter une nouvelle façon de faire ses achats, d'interagir avec le client et de livrer réellement ce que les clients attendent.

## **Où en est Dufry dans cette révolution « numérique » ?**

Le rattrapage est probablement la réponse la plus simple à cette question. Si nous prenons le secteur de la vente au détail comme référence, vous pouvez facilement constater que nous n'avons pas évolué de la même façon en ce qui concerne le numérique. Tous les détaillants de rue ont aujourd'hui adopté le numérique et rationalisé leurs capacités en matière de commerce électronique ; quelque chose qui est relativement nouveau pour Dufry et pour la plupart des détaillants du voyage. Bien que vous puissiez accéder à une bonne partie de l'offre d'un détaillant sur Internet, sur des applications ou même sur les réseaux sociaux, nous n'avons pas de site Web pour chacun de nos magasins et l'offre où nous disposons de sites Web reste limitée.

Le travel retail a évolué à un rythme différent pour les raisons mentionnées dans la question précédente, et



Javier González, directeur marketing monde et innovation numérique, dirige la transformation numérique de Dufry.

probablement pour beaucoup d'autres. La réalité est que nous manquons un certain nombre de possibilités de s'engager avec des clients potentiels et notre plan est de réduire l'écart et de rattraper le retard.

## **Mais sommes-nous en quelque sorte à l'abri du monde du commerce électronique parce que, finalement, nos clients doivent passer par l'aéroport... alors pourquoi embrasser le numérique est-il si important pour Dufry ?**

Le numérique ne consiste pas seulement à faire des ventes via le canal Internet, ce que nous voulons faire avec notre service Reserve & Collect par

exemple. Le numérique va plus loin, car il permet un contact plus précoce avec les clients potentiels et nous donne l'occasion d'éduquer les voyageurs sur les produits et services disponibles à l'aéroport, en privilégiant les achats en aéroport et en augmentant ainsi les opportunités de vente.

Nous nous efforçons d'aligner notre approche sur l'ensemble de l'écosystème aéroportuaire (aéroports, compagnies aériennes, marques) pour construire une position digitale robuste pour notre activité, nous permettre de nous protéger des acteurs externes du commerce électronique et nous donner un avantage compétitif par rapport à nos concurrents. À titre d'exemple, en s'associant avec des compagnies aériennes, nous pouvons informer les voyageurs de ce qu'ils peuvent trouver en magasin, en même temps qu'ils reçoivent leur confirmation en ligne pour leur voyage, et nous pouvons également mettre en évidence des offres personnalisées et exclusives. C'est une relation gagnant-gagnant pour la compagnie aérienne – elle donne une valeur ajoutée à leur client avec une offre spéciale – et pour nous, nous pouvons entamer une conversation avec le client au moment où il confirme son voyage.

**En ce qui concerne l'industrie du travel retail, ce que l'on appelle la transformation numérique est-elle une frénésie ou la réalité ?**

Ni l'une ni l'autre. Pour moi, le numérique est l'opportunité de transformer une industrie déjà « ancienne » en un canal plus pertinent. Comment peut-on faire ça ? En changeant notre proposition de valeur.

Traditionnellement, la proposition de l'industrie du duty-free était purement le rapport qualité-prix. Dans le passé, l'achat en duty-free signifiait trouver vos produits préférés à des prix plus intéressants que dans la rue, mais dans le monde d'aujourd'hui, le prix est la proposition clé pour de nombreux détaillants et pas seulement en duty-free. Pour aller de l'avant, le duty-free doit être associé à plus que des prix attractifs pour être compétitif, nous devons également nous concentrer sur l'exclusivité et les nouveautés. En mettant l'accent sur davantage que de la valeur, nous pouvons offrir une expérience d'achat qui réponde aux attentes des clients et les dépasse. L'exclusivité désigne les produits qui sont disponibles dans le travel retail trois mois avant qu'ils ne soient dans la rue, les produits et les formats exclusifs au travel retail et les expériences qui ne sont accessibles que par ce canal – comme les dégustations, les interactions avec la marque, etc. Cela doit être l'énoncé de mission de l'industrie du travel retail.

Dans une certaine mesure, nous sommes similaires à l'industrie cinématographique où le consommateur est prêt à payer davantage pour une valeur ajoutée, comme regarder un film spécial avant qu'il ne soit diffusé ailleurs, ou profiter de l'expérience de la dernière technologie audiovisuelle dans un cinéma.

**Dufry est-il prêt à diriger cette transformation de l'industrie ?**

Comme je l'ai dit, nous sommes toujours en rattrapage ! Mais en tant que premier détaillant du voyage, je ne doute pas que nous serons le conducteur du changement plutôt qu'un suiveur.

**Quelle est notre feuille de route numérique et quand pouvons-nous nous attendre à voir la transformation numérique de Dufry ?**

Je ne pense pas que nous soyons jamais en mesure de voir le travail terminé car nous parlons d'un monde en constante évolution. Cela dit, je pense que nous verrons une évolution majeure chez Dufry dans les 2 ou 3 prochaines années. Des changements qui auront une incidence non seulement sur nos magasins ou nos communications avec les clients. Nous travaillons également à numériser notre personnel en lui donnant la technologie et les outils nécessaires pour mieux faire son travail.

La numérisation de Dufry se traduira par une société plus agile qui accélérera les temps de réponse et mettra l'entreprise dans une position plus forte pour faire face aux défis futurs. ■

**EN UNE MINUTE :**

- Un plat : Homard frit au restaurant Es Caló à Formentera (Îles Baléares). Il ne s'agit pas seulement de nourriture, mais aussi d'environnement.
- Un livre : Je lis beaucoup et toutes sortes de littérature. Je ne peux pas donner un seul titre...
- Une ville : J'en ai deux – Hong Kong et Tokyo – que je recommande de visiter au moins une fois dans votre vie.
- Un film : L'Arnaque, avec Robert Redford et Paul Newman.
- Un passe-temps : Voyager à travers l'Europe – l'un des avantages de vivre en Suisse est que vous êtes au cœur de l'Europe et très proche de nombreux endroits intéressants.
- Un leader : Steve Jobs et sa capacité à stimuler l'innovation et à transformer l'industrie.

## Mur de la renommée



**Munaf Mohammed (connu sous le nom de Moon)**  
*Assistant de service clientèle*  
 Birmingham (Royaume-Uni)

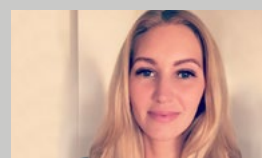
Moon a subi un grave accident vasculaire cérébral en décembre 2015 et il a été demandé à sa famille de lui faire ses derniers adieux car ses médecins pensaient qu'il ne s'en remettrait pas. Miraculeusement, après presque 4 mois à l'hôpital, Moon est sorti avec le soutien de professionnels de la santé de l'hôpital Moor Green et il a continué son rétablissement. Il a ensuite commencé à travailler avec des organismes de bienfaisance et a consacré son temps à parler à des gens à l'hôpital de son expérience et des exercices qui ont fonctionné pour lui. Moon y retourne dans les semaines à venir pour tenir d'autres séances avec des patients afin de reprendre leur vie en main et se concentre particulièrement sur ceux qui ont abandonné depuis un AVC. Il a également encouragé son fils à organiser un semi-marathon pour une œuvre de bienfaisance liée à l'accident vasculaire cérébral, qui a permis de collecter plus de 500 GBP. En plus de tout ce travail bénévole, Moon se trouve dans la catégorie luxe dans notre établissement de Birmingham et il est reconnu comme un expert en lunettes de soleil avec des niveaux de service exemplaires. Moon est extrêmement populaire auprès du personnel et des clients et il est considéré comme un véritable défenseur de l'entreprise Dufry.



**Mariam Momtshyan**  
*Responsable Logistique*  
 Aéroport de Zvartnots (Arménie)

Mariam est probablement l'une de nos membres les plus talentueuses d'Arménie. Et nous ne parlons pas seulement de ses compétences professionnelles, mais aussi de ses compétences artistiques et de son approche altruiste de la vie ! En plus de son travail quotidien, le bénévolat et la philanthropie occupent une grande place dans la vie de Mariam et elle s'efforce « de rendre le monde meilleur avec un peu plus de sourire et de gentillesse ». Elle est bénévole du projet « Fondation Humanitaire KASA Suisse - Adoptez une famille », fournissant une aide et des conseils aux familles nouvellement arrivées de réfugiés et de demandeurs d'asile, ainsi qu'aux familles déplacées de la Syrie en raison du conflit. Elle a également l'intention de créer sa propre organisation non gouvernementale dans le domaine des arts, ce qui aidera les personnes créatives et talentueuses à mettre en œuvre leurs projets et à réaliser

leur potentiel. Mariam dit que son but était de « rendre le monde plus beau ». Quand elle a voulu tourner son propre film sur le vin, Mariam a suivi un cours de quatre mois au VGIK (Institut Gerasimov de la cinématographie) à Moscou. Elle l'a terminé avec succès et a ensuite commencé à faire un film documentaire sur la fabrication du vin en Arménie. Toujours positive et désireuse de découvrir de nouvelles choses, Mariam a commencé à étudier à l'académie du vin EVN d'Arménie. Quand elle parle de raisin et de vinification, vous pouvez presque goûter le vin et sentir les raisins mûrs parfumés ! Mariam aime aussi la musique et le yoga, joue du piano et de la guitare. Son passe-temps est de créer des choses avec de l'argile. Elle fabrique également elle-même du chocolat bio, car elle dit qu'elle « met le meilleur de ses émotions dans le chocolat ».



**Malin Hellberg**  
*Superviseur des Ventes*  
 Aéroport de Stockholm Arlanda (Suède)

Avec sa façon professionnelle et naturelle de rencontrer les clients, Malin est l'une de nos stars et se concentre toujours sur le client en donnant le meilleur service possible. Elle est toujours là pour ses collègues de travail, en tant que superviseur et collègue. Malin travaille dur pour créer un sentiment positif avec l'équipe et elle défie, éduque, encourage et épaulé tout le personnel du magasin à un très haut niveau. Malin est une passionnée qui diffuse de l'énergie toute la journée, tous les jours ! Malin est l'une des finalistes des « Prix des Ventes et du Service 2017 » de l'aéroport d'Arlanda.



**Biju Mathew**  
*Directeur d'entrepôt*  
 Sharjah (Émirats arabes unis)

C'est un plaisir de célébrer un jubilé d'argent et de reconnaître un engagement continu chez Dufry. Biju Parappallil Mathew a rejoint Dufry en février 1992 en tant que magasinier et a évolué professionnellement pour finalement devenir directeur d'entrepôt. Le parcours de Biju a débuté il y a 26 ans dans la zone de l'aérogare de l'aéroport de Sharjah, qui occupe 250 m<sup>2</sup>, et dans l'aire de stockage mobile de 40 m<sup>2</sup> du terminal de marchandises. Sur la base de ces modestes débuts, Biju a réussi à développer et augmenter la capacité jusqu'à 1 560 m<sup>2</sup> ! Il a introduit plusieurs améliorations opérationnelles, y compris le système de rayonnage à



## Mur de la renommée

palettes et une installation de contrôle de la température dans l'entrepôt. Au-delà de Sharjah, Biju était également responsable de la mise en place de l'entrepôt et des opérations de magasins pour Dufry Sri Lanka à l'aéroport de Matala, des magasins duty-free à l'aéroport d'Oman et des magasins duty-free au port maritime de Dubai au terminal de Port Rashid. Biju est également impliqué dans le travail de bienfaisance dès qu'il en a le temps. Il a parrainé la formation d'un étudiant en génie dans son pays d'origine, l'Inde. Pendant son temps libre, il aime aller à la gym, lire et conduire de longues distances.



**Liana Khachatouryan**  
Gestionnaire des  
Opérations  
Aéroport de Zvartnots  
(Arménie)

Quelles sont les chances pour une opération de petite taille de devenir la meilleure de l'ensemble du portefeuille Dufry dans le service à la clientèle ? En principe, assez limitées... sauf si vous avez Liana. En tant que formatrice agréée par Dufry, Liana Khachatouryan – active depuis l'ouverture du premier magasin duty-free à l'aéroport international de Zvartnots à Erevan en 2003 – met toute son âme et sa passion à former et motiver le personnel. Elle est responsable de la formation et du coaching du personnel de magasin et communique la vision et la mission de Dufry, en représentant les valeurs de Dufry. Prêchant par l'exemple, c'est une membre charismatique et admirée de l'équipe de l'aéroport de Zvartnots. Elle est en grande partie responsable de l'obtention de la 1ère place aux Prix du Service à la Clientèle Dufry en 2013.



**Cornelia Carlstrand**  
Spécialiste des RH  
Aéroport d'Arlanda  
(Suède)

En plus de son intérêt pour les ressources humaines, Cornelia adore marcher sur les ailes ! Pour ceux qui n'ont pas entendu parler de la marche sur les ailes, il s'agit d'une performance de poses différentes sur les ailes d'un avion – en vol ! Le pilote effectue de nombreuses manœuvres acrobatiques comme des boucles et des tonneaux. C'est un acte incroyablement audacieux et aventureux – une sorte de « cirque volant » ! Les marcheurs d'aile Skycat sourient et saluent le public en se déplaçant sur les ailes à des vitesses allant jusqu'à 125 mi/h et éprouvent des forces g allant

jusqu'à 4 g ! Cornelia voyage partout dans le monde en faisant des présentations lors de spectacles aériens et divers événements. Peut-être qu'elle visitera votre ville prochainement !

**Robi Gaine**  
Directeur des Ventes  
de Flotte  
(Royaume-Uni)



Vous aurez du mal à trouver quelqu'un de plus amoureux des croisières chez Dufry que Robi Gaine. Âgé de 41 ans, il travaille sur des bateaux de croisière et dans l'industrie des croisières depuis 17 ans ! À part manœuvrer réellement le navire, Robi a tout fait à bord ! Il a rejoint les navires de croisière en 1994 en tant que nettoyeur et steward. Après avoir gravi les échelons dans le restaurant en tant que serveur, dans les bars comme barman et même danseur et homme de ménage, il est finalement passé au commerce de détail duty-free en 2000 en tant que conseiller en commerce de détail. En tant que gérant de magasin pour une autre entreprise de duty-free depuis 2001, il a travaillé pendant 9 ans dans la gestion de magasins sur plus de 20 navires de croisière différents à travers le monde. Robi est devenu membre de l'équipe Dufry en 2016 lorsqu'il l'a rejointe en tant que Responsable de Flotte en travaillant au bureau de Miami et s'occupant de Pullmantur Cruises et de sa flotte de 4 navires. En janvier 2018, il a été transféré chez Dufry au Royaume-Uni pour prendre en charge la 4ème ligne de croisière pour Dufry Cruise Services qui était P&O Cruises et Cunard pour le Carnaval au Royaume-Uni. Un vrai jeune vétéran de l'industrie des croisières est à bord !

**Linn Sundman**  
Superviseur des Ventes  
Aéroport de Stockholm  
Arlanda (Suède)



Linn est l'exemple parfait que le travail acharné porte ses fruits ! Elle a commencé à travailler en tant que conseillère commerciale en juillet 2015. Elle a décidé d'étudier la gestion des ventes et a gardé le contact avec Dufry pendant cette période. Dans le cadre de la dernière étape du processus de formation, elle est retournée chez Dufry en tant que stagiaire. Désormais, Linn est l'une de nos brillants superviseurs des ventes et nous sommes impatients de suivre le futur parcours de Linn au sein de Dufry !

# Préparer le terrain pour la prochaine phase de croissance de Dufry

Après avoir achevé sa phase de croissance – décrite à l’origine comme « l’ambition mondiale » – en favorisant la consolidation de l’industrie du travel retail et les récentes acquisitions transformationnelles, le nouveau Dufry doit désormais mettre en œuvre son modèle commercial standardisé afin d’atteindre le niveau d’efficacité attendu par nos actionnaires et entrer dans une nouvelle phase de croissance à venir.





## Par Renzo Radice

Julian Diaz a ouvert la Leadership Conference 2018, qui s'est tenue les 16 et 17 mai à Zurich en Suisse, en accueillant les représentants de la direction du siège, des divisions et des pays et en préparant le terrain pour le développement de l'entreprise. Il a souhaité la bienvenue aux participants en les remerciant pour les excellents résultats obtenus au cours de l'exercice 2017 et en fixant les objectifs de la Conférence sur le Leadership 2018 : aligner les priorités stratégiques mondiales pour stimuler la satisfaction des clients et accroître l'efficacité ; créer une plate-forme où la haute direction peut partager ses points de vue et améliorer le savoir-faire de Dufry ; faciliter une opportunité de réseautage physique pour renforcer les relations.



De gauche à droite : René Riedi, PDG adjoint Amérique latine, Vanessa Nigro, directrice générale audit interne, prévention des pertes et ERM, et Marcus Griffith, directeur des ressources humaines, Amérique latine.

### Une industrie caractérisée par des profils et un comportement client changeants

Afin de mieux comprendre les initiatives de Dufry et les objectifs définis, il est important de se rappeler et de comprendre les forces actuelles qui façonnent et influencent notre industrie aujourd'hui. L'environnement des affaires du travel retail et de Dufry se caractérise par des changements accrus dans les profils des clients, comme la génération Y, les passagers des compagnies aériennes à bas coût, etc. ; l'importance croissante de l'Asie en ce qui concerne l'augmentation du nombre de passagers ; l'importance croissante de la technologie et la propension accrue des clients à dépenser leur argent pour faire des « expériences » plutôt que simplement « acheter un produit ». Ces développements posent des défis dans la manière dont nous devons façonner notre entreprise tandis que, de plus en plus, les clients :

- veulent créer des expériences uniques
- recherchent davantage d'exclusivité et de produits personnalisés
- attendent des offres et des promotions personnalisées
- demandent de nouveaux services

### Dufry sur la bonne voie avec son plan stratégique

Les excellents résultats obtenus au cours de l'exercice 2017 montrent que Dufry est en phase avec les objectifs définis dans le plan stratégique 2017-2021. La mise en œuvre du modèle d'exploitation de l'entreprise reste l'initiative la plus importante et sera achevée d'ici fin 2018.

La standardisation des processus et des procédures, l'utilisation d'un ensemble d'outils identiques et une méthode de travail commune fourniront les bases solides sur lesquelles nous pourrions développer l'entreprise dans cet environnement dynamique et changeant.

Les objectifs du plan stratégique sont les suivants :

- Poursuivre la croissance organique
- Diversifier l'entreprise à travers des canaux existants et nouveaux, dans les aéroports et au-delà
  - Continuer à développer les aéroports
  - Augmenter les croisiéristes, les opérations en centre-ville et les magasins frontaliers, ainsi que Dufry Shopping et Hudson International
  - Développer dans les aéroports aux États-Unis les aliments et les boissons ainsi que les « Master Concessions »
  - Poursuivre l'exploration de nouveaux canaux de travel retail tels que le prochain « Circle » à l'aéroport de Zurich
- Surveiller et exécuter les opportunités de fusions et acquisitions dans un proche avenir en mettant l'accent sur l'Asie
- Générer de la trésorerie et se désendetter

### Plusieurs réalisations chez les croisiéristes et sur les marchés asiatiques

L'exercice 2017 a marqué une avancée considérable dans le secteur des croisières et l'expansion en Asie, ce qui souligne notre capacité à atteindre les objectifs définis ci-dessus. Dans le secteur des croisières, nous avons obtenu plusieurs nouveaux contrats et nous prévoyons de développer ce canal de 6 à 7 % à l'avenir. La croissance de ce canal, qui atteint globalement une taille de marché de 2,1 milliards USD, provient principalement de l'ajout de nouveaux navires au portefeuille. La raison en est que les navires disposent d'un espace clairement défini et naviguent normalement à « pleine capacité », limitant ainsi les possibilités de croissance à périmètre constant. Nous prévoyons actuellement d'ajouter 14 navires à notre portefeuille, dont 10 deviendront opérationnels en 2018 ; et nous avons le potentiel d'élargir ce canal avec 17 autres navires dans un proche avenir. Les paquebots de croisière ont un mix de ventes différent de celui du canal aéroportuaire, puisqu'environ 58 % de l'assortiment est axé sur le luxe, les montres et les produits de destination. De plus, les navires ont des environnements d'exploitation changeants, car ils changent de géographie avec les routes d'été et d'hiver. Un facteur clé de succès pour satisfaire les attentes des clients et de nos partenaires de croisière est, d'une part, le centre de compétence de croisière établi à Miami en 2017 et d'autre part les satellites de soutien divisionnaires à Hong Kong, Miami et Barcelone, qui nous aident à gérer efficacement la chaîne d'approvisionnement difficile.

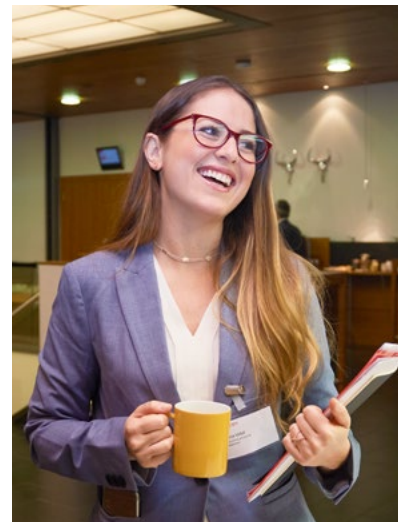
En 2017 et début 2018, nous avons également assisté à un développement majeur en Asie et à l'expansion prévue dans des canaux alternatifs. La croissance de l'industrie



Le PDG Julián Díaz explique les objectifs du plan stratégique.



Yves Gerster (à gauche), directeur mondial du trésor et Luis Marin (à droite), directeur général monde, dans une discussion animée.



Liliana Vidal, avocate générale adjointe, arrive au Forum du leadership pleine d'anticipation.



Isabel Zarza, directrice générale Afrique, écoute attentivement la discussion.



Le PDG Julián Díaz salué par une poignée de main Renzo Radice, responsable mondial des relations avec les investisseurs et des communications d'entreprise.

asiatique est principalement tirée par la richesse croissante en Chine et la propension à voyager. Le marché asiatique est concentré sur quelques pays : certains d'entre eux sont fortement protégés par la réglementation (par exemple la Chine et la Thaïlande) et se caractérisent par la faible disponibilité des produits sur les marchés de grande distribution, ainsi que par le niveau de numérisation encore plus élevé des consommateurs occidentaux. Les marchés asiatiques offrent des opportunités à tous nos canaux dans et au-delà des aéroports et les récentes réalisations montrent que Dufry peut être compétitif dans cette région importante. Non seulement nous avons gagné de nouvelles concessions avec le JOY, premier navire de croisière entièrement conçu pour les clients chinois, mais nous avons aussi ajouté une nouvelle opération duty-free en Malaisie dans la station de Genting Highlands. Plus important encore, nous venons également de signer un nouveau contrat duty-free dans la toute nouvelle gare à grande vitesse de Hong Kong reliant la ville à la Chine continentale, les magasins devant être opérationnels au second semestre 2018.

### **Construire un modèle d'exploitation standard mondial opérant localement**

Le modèle d'exploitation (BOM) prend vie avec le lancement du processus de mise en œuvre dans plus de 32 pays, dont 12 ont déjà obtenu la certification. Suite à la définition de l'empreinte bleue du BOM, où les configurations organisationnelles, les processus et les procédures ont été définis en tenant compte des bonnes pratiques, la mise en œuvre est désormais exécutée dans l'ensemble



De gauche à droite : Pylalis Panagis, analyste des ventes Hellenic Duty Free Shops ; Alicia Viguri - directrice du développement des affaires Europe du Sud et Afrique ; Carlos Grande, directeur des magasins de vente au détail Europe du Sud et Afrique ; George Velentzas, PDG Hellenic Duty Free Shops.

de l'organisation. Étant donné que le BOM implique de nombreux aspects opérationnels et concerne tous les départements au niveau du siège, des divisions et des pays, de nombreuses initiatives sont menées en parallèle. Un changement positif dans la perception du BOM est décrit par l'équipe du projet comme « ... maintenant que le BOM est en train de prendre forme et que l'entreprise commence à travailler réellement avec les processus et structures organisationnels définis, nous voyons un réel enthousiasme des pays et départements dans l'anticipation de sa mise en œuvre ... », car ils comprennent tous les avantages de travailler de manière harmonieuse.

### **Une plate-forme IOS pour maximiser les avantages du pouvoir de négociation de Dufry**

La plate-forme IOS qui a déjà été mise en place pour centraliser les négociations avec les fournisseurs et visant à tirer le maximum du pouvoir d'achat de Dufry est actuellement complétée par la consolidation intégrale des quatre centres de distribution sous un seul outil de Planification des Ressources d'Entreprise (ERP). La réalisation de la mise en place de la fondation est une étape importante vers la vision d'utiliser une seule base de données, incluant l'intégration du système de prévision et du catalogue unique de produits pour gérer des achats auprès d'environ 1200 fournisseurs, en intégrant complètement les pays et les divisions. Cela nous permettra finalement de mener l'approche collaborative pour définir des plans commerciaux en ce qui concerne les assortiments, les stocks, les prix et les promotions, le tout soutenu par des outils dédiés à ces tâches spécifiques.

### **Rapprocher l'informatique des affaires**

L'informatique est l'élément clé et le catalyseur de nombreux processus du BOM. Il est donc encore plus important de faire correspondre les initiatives aux exigences de l'entreprise, y compris la qualité des données dans les délais, la standardisation et l'alignement des systèmes ERP et la gestion des données dans l'ensemble. Dans ce contexte, la fonction informatique a été réorganisée en cinq départements offrant un développement plus agile des services et des outils pour les pays et augmentant encore le niveau de sécurité des données. L'un des éléments clés est de définir les ERP clés (SAP et Gamma) à utiliser dans le groupe et de s'assurer que chaque division opère sous le même système. De plus, de nouveaux outils de soutien seront et sont fournis pour aider à élaborer le plan commercial ; gérer la gamme de l'assortiment avec la liste des nouveaux produits et également gérer des activités de publicité et de promotion.

### **Des collaborateurs motivés comme facteur clé du succès**

Aucun processus et aucune procédure ne peuvent être mis en œuvre sans des collaborateurs motivés et dévoués à tous les niveaux. Les ressources humaines se sont concentrées sur le développement de tous les employés de Dufry et ont stimulé leur engagement. L'élément clé est Dufry Connect qui atteint actuellement 17 000 employés et nous visons à doubler cette portée d'ici la fin de l'année. Dufry Connect représente une plate-forme interne de gestion des collaborateurs qui permet aux employés individuels et aux fonctions RH d'exécuter toutes les étapes professionnelles du recrutement à la formation, de l'établissement des objectifs aux examens annuels et au développement personnel au sein d'un même système, favorisant et garantissant ainsi un degré élevé d'égalité des chances pour l'ensemble du personnel.

En tant que deuxième élément, les RH et les opérations sont le moteur de l'initiative ONEDUFY, qui vise à unifier davantage le personnel et à établir une culture d'entreprise commune à travers l'organisation. Initialement lancé sous le nom de « Projet Disney », ONEDUFY combine

les aspects plus théoriques de l'orientation client et de la mentalité de service aux besoins spécifiques de Dufry et à la réalité des affaires. ONEDUFRY est actuellement implanté dans plusieurs pays et sera bientôt étendu à des fonctions internes, afin de s'assurer que « l'orientation client » soit non seulement perçue comme satisfaisant les besoins du « client achetant et demandant des services dans le magasin », mais reconnaisse aussi les « départements internes » en tant que clients et veille à ce que leurs demandes soient traitées avec le même niveau de dévouement et d'orientation vers le service.

L'objectif actuel des RH est de finaliser la « base technique » et de fournir les outils en question à la grande majorité de nos employés, tout en intensifiant les opportunités de formation et le développement personnel, pour aider tous nos collègues à se sentir impliqués dans une formidable équipe et une excellente société.

#### Aperçu sur les women@dufry

L'initiative visant à favoriser les opportunités pour les femmes chez Dufry, en mettant l'accent sur la diversité et l'égalité des chances dans l'emploi, prend de l'ampleur. Heekyung (Jo) Ming et Claire Chiang, membres du conseil d'administration, ont contribué à la conférence sur le leadership à travers des messages vidéo soulignant l'importance de women@dufry. De plus, certaines femmes cadres ont partagé leurs expériences personnelles lors du développement de leur carrière professionnelle chez Dufry et les défis qu'elles ont rencontrés ainsi que le soutien qu'elles ont reçu. L'initiative a encore été récemment promue en interne, avec des réunions organisées pour tous les employés sur plusieurs sites afin de coïncider avec la Journée internationale de la femme, qui a lieu chaque année le 8 mars.



Noel CHO, directrice des RH Asie, Moyen-Orient, Australie et Europe de l'Est.

#### La transformation numérique prête pour l'étape suivante

Il y a environ 18 mois, nous avons introduit l'idée de la transformation numérique afin de pouvoir répondre de manière appropriée aux attentes changeantes du marché et des clients, comme décrit ci-dessus. Parallèlement, les bases de la numérisation des magasins, de la numérisation des employés et de l'expansion des services clients numériques sont en cours de construction. Nous avons déjà lancé les magasins de nouvelle génération à Cancun, Madrid, Melbourne, Zurich et Heathrow T3

et en 2018, nous ouvrirons notre prochain magasin de nouvelle génération à Buenos Aires. Nous avons introduit avec succès des tablettes pour nos collaborateurs, ce qui leur permet de mieux servir les clients, et nous avons considérablement étendu la portée de RED by Dufry, notre programme de fidélisation, et une nouvelle version de l'application RED by Dufry sera disponible à partir de juin cette année. Enfin, nous avons étendu le réseau de nos services Reserve & Collect à plus de 100 sites. Tous les sites de Reserve & Collect seront bientôt accessibles via un site Web commun [www.shopdutyfree.com](http://www.shopdutyfree.com), qui permettra à nos clients d'accéder à l'ensemble de l'univers des produits Dufry.

Une fois le fondement technologique établi, l'étape suivante du développement de la stratégie numérique consistera à établir des partenariats avec les intervenants de l'industrie tels que les aéroports, les fournisseurs, les compagnies aériennes ou les sociétés émettrices de cartes de crédit, pour accroître la portée de nos outils et services et étendre la base client potentielle tout en tirant parti de la valeur de nos données clients afin de soutenir notre croissance organique.

#### Transformation de catégorie principale

En phase avec les profils et les comportements changeants des clients, les catégories de produits et les assortiments sont confrontés à des changements importants. Pour répondre constamment à la demande des clients, les catégories suivent des stratégies individuelles pour répondre aux attentes futures. Le changement le plus radical a été présenté par Drago Azimovic, président de PMI Middle East et duty-free. En tant que conférencier externe à notre conférence sur le leadership, il a présenté la transformation que Phillip Morris (PMI) entreprend actuellement et a fourni au public un aperçu détaillé des développements actuels de PMI de sa gamme de produits ICOS, par exemple, l'offre « E-Cigarette » de l'industrie du tabac en général.

Tandis que l'industrie du tabac – également soumise à une réglementation stricte – se réinvente fondamentalement, d'autres catégories suivent des trajectoires d'évolution plus traditionnelles, toutes avec la ferme intention de maximiser leur présence dans le circuit du travel retail qu'elles considèrent comme très rentable.



Le directeur financier Andreas Schneider écoute attentivement la conversation.

Dans ce contexte, les spiritueux ainsi que l'alimentation et la confiserie tendent à développer des éditions de travel retail ou même des exclusivités Dufry et des éditions limitées pour souligner l'attractivité du travel retail. Ils soutiennent également fortement l'idée de la vente incitative du personnel, basée sur la connaissance approfondie du produit de personnel de haute qualité et des promotions dédiées basées sur les expériences, plutôt que sur le simple produit.

L'expérience client est déjà dans l'ADN de la catégorie parfums et cosmétiques qui offre toute une gamme de traitements et d'expériences avec leurs conseillères en beauté – une population qui, au sein de Dufry, représente 4 200 collègues en magasin. L'objectif de Dufry à l'avenir sera d'abord de stimuler l'innovation produit avec des marques locales et de niche, à suivre avec des pré-lancements et dans environ une année également avec des exclusivités. En collaboration avec Bvlgari, des exclusivités ont également été lancées récemment dans la catégorie luxe et mode pour créer un sac à dos Dufry exclusif : une voie à suivre parallèlement à l'ouverture accrue de magasins de marques telles que Moncler, Chloe et plusieurs marques de luxe de Richemont.

### Développement de magasins au-delà des magasins de nouvelle génération

La nouvelle génération de magasins Dufry, connus sous le nom de New Generation Stores (NGS), a été introduite avec l'ouverture des cinq premiers magasins de ce type. Ils intègrent tous une utilisation étendue de la technologie numérique, ce qui nous permet de vraiment interagir avec les clients et de créer de nouvelles opportunités d'expérience d'achat au-delà de la simple présentation de produits. Étant donné que le magasin de la nouvelle génération représente un territoire entièrement nouveau impliquant non seulement la conception de magasins, mais également une collaboration étroite avec les fournisseurs en matière de contenu numérique, de promotions structurées, etc., il sera important de s'assurer



José Antonio Gea, PDG adjoint du groupe en conversation avec Andrea Belardini, PDG adjoint Europe de l'Est, Moyen-Orient, Asie et Australie

que les connaissances acquises à ce jour soient reflétées dans les magasins NGS. Dans le même temps, la conception des magasins sera soumise à la même idée de normalisation inhérente au BOM, afin d'optimiser l'efficacité et de réduire les coûts de construction des magasins.

### Sentir le pouls du client

La condition préalable pour prendre les bonnes décisions d'affaires est de comprendre exactement ce que les clients veulent et comment leurs attentes changent. Non seulement d'un point de vue temporel, mais aussi d'une approche régionale, afin de déterminer les différences entre différentes cultures ou différents groupes de consommateurs.



Javier Gonzalez (au centre), directeur mondial marketing et innovation numérique et Antonio Fabregat (à droite), directeur général de la chaîne d'approvisionnement pour les Amériques.

Parallèlement à l'évaluation des profils de clients en évolution rapide et du nouveau comportement des clients, Dufry a intensifié ses activités de recherche pour mieux comprendre les perceptions des clients et anticiper les nouvelles demandes. Deux fois par an, Dufry réalise 500 entrevues dans les 40 aéroports les plus importants, discutant avec les clients du magasin pour savoir comment ils perçoivent les achats dans nos magasins en matière de prix, d'assortiment, de service, d'attentes, de comportement, etc.. Les données recueillies sont ensuite analysées en détail et partagées avec les opérations et les achats pour nous aider à améliorer constamment notre offre globale et l'expérience d'achat.

### Perspectives externes

Il convient également de mentionner que, pour la première fois, la Leadership Conference a vu des contributions et des idées d'experts externes sur plusieurs sujets tels que « la transformation et croissance des équipes », « les économies des marchés émergents et les tendances mondiales » et « l'avenir brillant des espaces physiques des magasins », outre la transformation de Phillip Morris mentionnée ci-dessus. Toutes ces contributions ont ajouté des perspectives externes intéressantes aux développements actuels auxquels nous sommes confrontés au niveau de l'entreprise.

La Conférence sur le leadership 2018 a clairement marqué l'agenda stratégique pour les années à venir, au cours desquelles Dufry achèvera la transformation que nous commençons à voir. Après l'annonce de la nouvelle organisation faite début 2018, qui anticipait le besoin d'une structure de décision plus agile pour diriger la croissance de Dufry, nous disposons désormais de la feuille de route complète devant nous. Maintenant, il nous appartient à tous chez Dufry de jouer notre rôle dans ce parcours passionnant. ■





## Bienvenue à bord !

**De plus en plus, nous entendons parler de l'implication de Dufry dans le secteur des croisières et de la façon dont cela génère des revenus supplémentaires pour l'entreprise. Nous allons faire un plongeon plus profond pour mieux comprendre comment la société développe cette activité émergente pour notre portefeuille et comment elle diffère de la vente au détail dans les aéroports.**

**Par Jorge Muñiz**

Le secteur des croisières n'est pas quelque chose de 100 % nouveau pour Dufry. L'activité a commencé en 2001 sous le nom de Flagship Retail Services et nous exploitons le secteur des croisières depuis lors. Toutefois, en 2017, Dufry a fait un grand pas en avant avec la transformation de l'ancien « Flagship » en « Dufry Cruise Service ». Au-delà de l'intégration de l'image de marque Dufry à l'entreprise, et donc d'un signal clair pour l'industrie, Dufry a considérablement modifié sa structure dans le but de combiner et d'exploiter le savoir-faire et l'expérience de Flagship avec les capacités du Groupe Dufry.

À la suite de cela, un centre d'excellence a été créé à Miami – la capitale de l'industrie des croisières – d'où Dufry développe la stratégie globale du secteur des croisières et d'où nous soutenons le développement commercial et l'exploitation de l'activité. Outre le bureau opérationnel actuel basé à Miami, deux autres bureaux locaux et plates-formes logistiques sont créés à Hong Kong et un autre sera basé en Europe afin que nous puissions avoir nos ressources à proximité des principaux carrefours de croisière (Caraïbes, Amérique du Sud, Alaska, la Méditerranée, les pays baltes et le marché asiatique émergent).

Alors, quelle est notre proposition de valeur pour les croisiéristes ? En tant que plus grand travel retailer présent dans 65 pays, nous sommes le leader incontesté du travel retail. Aucune autre entreprise n'a la connaissance et la compréhension directes d'autant de clients, dans autant d'endroits que nous.

Notre base de données contient plus d'un milliard de transactions qui nous fournissent des informations précieuses sur la nationalité, la destination, la valeur des tickets et la composition des paniers, ainsi qu'une connaissance approfondie des préférences des clients en termes d'assortiment et de structuration



Dufry a des magasins sur 12 navires sur 16 y compris un nouveau navire – NCL Joy – opérant en Chine et un nouveau lancement – NCL Bliss.



Magasins sur 32 navires : Carnival Valor, Carnival Sensation et Carnival Inspiration.

d'initiatives marketing telles que des promotions. Ces informations sont inestimables pour notre analyse de la destination et peuvent être utilisées pour améliorer l'offre du croisiériste.

En plus de cela, l'intense accent de Dufry sur des programmes de formation et d'intégration de haute qualité, y compris la formation de sensibilisation culturelle, nous garantit d'avoir une équipe prête et préparée pour répondre à nos normes mondiales. La démographie des membres de notre équipe est délibérément diversifiée afin de répondre aux différents besoins et attentes de chacun de nos clients.

Et quelle est la raison d'investir davantage et de poursuivre cette opportunité en dehors de notre cœur de métier (vente au détail dans les aéroports) ?



P&O Cruises : 3 navires.

La croisière est une activité qui enregistre une augmentation moyenne de 7 % par an, avec de nombreuses analogies avec notre activité principale. Pour commencer, le secteur des croisières exploite des environnements de magasins duty-free. C'est aussi une activité dans le secteur de la vente au détail de voyages, avec des similitudes démographiques et des profils entre passagers aéroportuaires et croisiéristes qui ont un appétit similaire pour les marques mondiales et exigent des produits similaires à celles des catégories traditionnelles duty-free. Cependant, la gestion d'une opération de croisière pose quelques problèmes opérationnels. Le choix de l'offre de produits, qui est toujours une tâche critique, devient encore plus difficile pour les paquebots

de croisière. Le profil des passagers, même pour des itinéraires similaires, change en fonction de la saison. Dans le même temps, l'environnement concurrentiel est très différent. Et tandis que dans un aéroport, les choix pour dépenser de l'argent sont très limités au shopping ou au repas et sont plus impulsifs, sur un bateau de croisière, il existe plus d'options pour le temps et l'argent : casinos, théâtres, excursions, spas, dîners alternatifs, activités pour les enfants, ..., et enfin, les passagers peuvent décider de réfléchir à un produit et s'ils le veulent, revenir un jour plus tard. De plus, certains des ports visités – en particulier dans les Caraïbes – ont des taxes très faibles, voire nulles sur certains produits, ce qui augmente encore la concurrence.



Toute la flotte de Pullmantur (4 navires).

Mais ce ne sont pas des obstacles pour Dufry qui a franchi le seuil des 100 millions de CHF en 2017 (+57 % par rapport à l'année précédente) et signé le nouveau navire norvégien de Cruise Line, NCL Bliss, à son portefeuille. En outre, nous avons conclu un accord avec Pullmantur Cruises pour exploiter des magasins dans toute sa flotte et avons établi un partenariat commercial important avec Carnival Corporation – le plus grand groupe de l'industrie des croisières – qui inclut non seulement un navire supplémentaire avec Carnival Cruise Line, mais aussi avec Holland America Line et P&O Cruises. À toute vapeur pour les activités de croisière de Dufry ! ■



Holland America Line<sup>®</sup>  
SAVOR THE JOURNEY

Holland America: 8 navires.





# Dévoiler notre ADN – ONEDUFRY fait son entrée

Par Pantelis Valentzas

Quand, en mars 2015, Dufry a annoncé une transaction transformationnelle avec l'acquisition de World Duty Free – après celle de Nuance en 2014 –, nous annonçons le début d'un changement qui a commencé le même jour et qui est en train de faire un grand pas en avant.

Selon le dictionnaire de l'Université de Cambridge, la transformation est « un changement complet dans l'apparence ou le caractère de quelque chose ou quelqu'un, en particulier de sorte que cette chose ou personne soit améliorée ». Cette transformation a alors commencé, d'un point de vue visuel, avec un nouveau logo, une nouvelle identité d'entreprise et, surtout, avec de nouvelles valeurs d'entreprise qui ont servi à aligner le personnel dans le processus de consolidation qui a suivi les acquisitions.

Les trois années écoulées nous ont permis d'apprendre et de tirer le meilleur parti de chacune des entreprises qui forment aujourd'hui Dufry, de créer un avantage concurrentiel inégalé et l'ADN du meilleur travel retailer.



Sous cette prémisse, ONEDUFRY entre en scène. Conçu selon la conviction que des employés engagés apportent des clients plus engagés, qui, à leur tour, apportent de meilleurs résultats commerciaux, ONEDUFRY est une initiative visant à activer et mobiliser notre personnel pour concentrer son esprit, son cœur et ses mains sur trois domaines principaux :

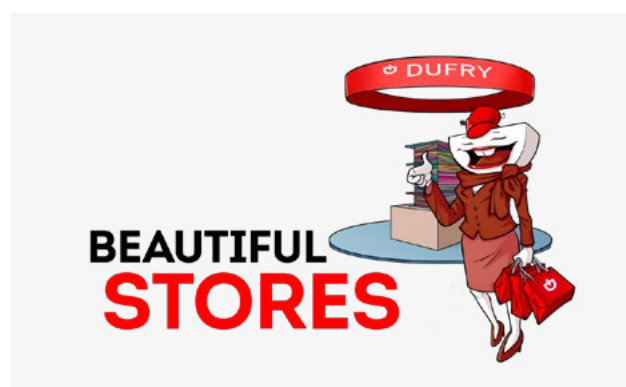
- Les expériences des employés
- Les expériences client
- Les résultats commerciaux

## ONEDUFRY entre en scène

En vertu de ces trois domaines, un certain nombre de moteurs et les comportements souhaités ont été définis. Par exemple, avoir des opportunités d'apprentissage et de développement stimulantes est un facteur d'amélioration des expériences des employés, et des comportements tels que l'encouragement des équipes à participer à des programmes éducatifs, le soutien du personnel pour offrir une formation spécifique à l'emploi ou le souci que nous portons aux cheminements de carrière du personnel ne sont que quelques exemples d'actions qui fonctionnent pour ce moteur.



Le dernier élément de cette initiative, et probablement l'un des éléments les plus importants, est l'alignement des systèmes de mesure et la plongée profonde dans la façon dont les ICP sont influencés par nos comportements dans les trois domaines. Un magasin à faible trafic nécessite une approche complètement différente de celle d'un magasin avec une valeur de transaction moyenne faible. Les comportements pour aider ces



magasins doivent être fondamentalement différents. Par exemple, un meilleur marketing, un meilleur merchandising visuel, de meilleurs présentoirs, tandis qu'un magasin avec une faible valeur moyenne de transaction peut avoir besoin, par exemple, de meilleurs comportements vis-à-vis des clients, d'une meilleure connaissance des produits et de meilleures ventes de dernière minute.



Vous en apprendrez plus sur ONEDUFY dans les semaines à venir, mais en attendant, nous avons préparé une série de FAQ qui vous aideront à mieux comprendre l'initiative – voir ci-dessous.

#### Propriété de tous les employés

Le plus important pour nous chez Dufry est de comprendre qu'ONEDUFY n'est pas une initiative des RH ou des Opérations ; ONEDUFY est une initiative transversale qui nécessite que tous nos employés à tous les niveaux de l'organisation se l'approprient. Nous avons tous des clients – internes ou externes – et notre objectif au-dessus de tous les autres doit être d'exceller au service du client. ONEDUFY est juste un guide pour nous aider tous avec l'alignement nécessaire des comportements et des mesures, afin d'assurer une approche uniforme et cohérente de notre travail quotidien – que ce soit au bureau, en entrepôt ou en magasin.

## Questions & Réponses

### Comment ONEDUFY peut-il être pratique pour mon travail quotidien ?

Chaque culture – y compris celle de Dufry – a de belles histoires qui représentent notre « culture d'entreprise » intrinsèque. Par exemple, notre personnel offrant un service à la clientèle extraordinaire, un gestionnaire qui s'occupe de son personnel ou des histoires d'employés qui vont au-delà de ce que l'on attend d'eux. Pour nos valeurs d'entreprise (Globales, Axées, Livraison, Solides), nos principes directeurs (Souci, Présentation et Efficacité), nos domaines de concentration (Conduite d'expériences d'employés, Conduite d'expériences client, Conduite des résultats d'affaires), non seulement nous avons ces excellentes histoires et un sens de notre culture, mais maintenant, plus important encore, nous avons clairement défini et détaillé les comportements qui s'appliquent au personnel à tous les niveaux de l'organisation dans le cadre du concept ONEDUFY.

### Comment allons-nous faire fonctionner ONEDUFY ?

1. en définissant clairement les moteurs du succès dans chacun des domaines clés déjà décrits (voir ci-dessus) et les comportements souhaités dans chacun de ces domaines,
2. en alignant les systèmes de mesure et d'observation avec ces moteurs,
3. en alignant les schémas de récompense et de reconnaissance sur ces mesures et observations,
4. en alignant les programmes de formation sur les compétences dans tous les domaines.

### Qu'est-il arrivé au « soi-disant » projet Disney ? Est-ce que ONEDUFY le remplace ?

ONEDUFY est l'évolution du projet Disney et s'appuie sur les concepts introduits avec ce projet. Alors que Disney a créé une excellente base pour la façon dont nous offrons une expérience client inspirante, ONEDUFY a ajouté les éléments des expériences des employés et des résultats commerciaux, afin



qu'ils puissent tous fonctionner ensemble avec harmonie. En outre, il nous fournit un lien clair entre les comportements, les rapports de mesure et d'observation ainsi que les systèmes de récompense et de reconnaissance.

**À qui cette initiative s'adresse-t-elle ?**

ONEDUFY est conçu pour tous nos employés. Il introduit le triple accent sur les employés, les clients et les résultats et les comportements souhaités pour nous tous, au bureau ou en magasin, associés ou dirigeants.

**Quel est mon rôle dans ce projet en tant qu'individu ?**

Chacun d'entre nous, indépendamment de notre position et de notre géographie ou de nos bureaux, peut et va jouer un rôle important dans la création d'un endroit propice à la croissance et au travail en offrant / créant des expériences client exemplaires et des résultats commerciaux positifs. ONEDUFY vise à faire de ces

trois domaines de base une partie de notre dialogue quotidien, à travers une définition claire des comportements souhaités.

**Quand cette initiative va-t-elle être déployée ?**

La majorité des pays – y compris les bureaux et les opérations – seront mis en service entre avril et août 2018 avec la formation Fondations – une session pour les responsables de bureaux et de magasins ; les pays restants seront mis en service avant fin 2018. La formation de base en leadership sera suivie d'un processus structuré de mise en œuvre de nouveaux concepts dans les magasins et les bureaux.

**Cela fait-il partie du BOM ? Comment ces deux choses vont-elles fonctionner côte à côte ?**

Les deux initiatives sont complémentaires et répondent au besoin d'une culture commune, d'une manière commune de faire les choses à travers le monde. Le Modèle Opérationnel des Affaires (BOM) est davantage axé sur des processus, procédures et structures, tandis que ONEDUFY est davantage axé sur des éléments comportementaux et culturels, des systèmes efficaces de récompenses / reconnaissance ainsi que le contenu et la portée de la formation et du développement. ■

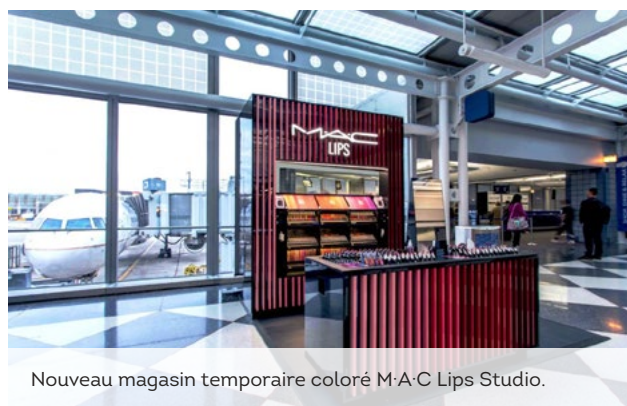
Divisions 

## D5 Hudson lance son tout premier M·A·C Lips Studio temporaire en Amérique

Hudson, en partenariat avec M·A·C Cosmetics, a annoncé l'inauguration du tout premier M·A·C Lips Studio temporaire en Amérique à l'aéroport international O'Hare de Chicago. Situé dans le hall C du terminal 1, le nouvel espace est un exemple de l'évolution de la demande des consommateurs pour des expériences « temporaires » dans le travel retail. Ces espaces de vente temporaires créent un véritable engouement pour les passagers et leur donnent l'opportunité d'expérimenter les marques de manière très accessible.

L'emplacement, orné de couleurs et offrant la vaste gamme de produits uniques à M·A·C, comprendra plus de 250 articles dans toutes les catégories de lèvres, y compris le rouge à lèvres, les lèvres, le brillant à lèvres et le soin des lèvres. Les artistes de M·A·C offriront également aux voyageuses des démonstrations de

lèvres gratuites et des conseils d'application pour une touche finale parfaite en déplacement.



Nouveau magasin temporaire coloré M·A·C Lips Studio.

De nombreuses personnes découvrent de nouvelles marques quand elles voyagent, à la recherche d'un cadeau ou même d'un relooking rapide, et M·A·C Lips offrira un environnement d'achat prompt aux voyageuses soucieuses de leur beauté. ■



## Le meilleur magasin duty-free de passage à l'aéroport de Toulouse-Blagnac

En avril, Dufry a lancé son magasin duty-free réaménagé à l'aéroport international de Toulouse-Blagnac, après d'importantes rénovations, afin de créer un espace de vente au détail de passage de premier ordre couvrant 1 700 m<sup>2</sup>.

Le magasin rénové exprime un fort sentiment d'appartenance du lieu en intégrant des éléments locaux et traditionnels, tout en offrant un espace de magasin moderne et engageant.

Dans le cadre de la stratégie digitale de Dufry et pour améliorer la dynamique du magasin, une technologie développée pour une expérience client plus facile et plus

agréable a été intégrée dans l'ensemble du magasin. Les écrans numériques dans les différentes zones de produits affichent un contenu de marque engageant et mettent en évidence des événements en magasin et des promotions exclusives. Le mix produit de Toulouse-Blagnac comprend un large assortiment de produits locaux dans toutes les catégories, y compris des marques régionales de parfums et de cosmétiques ainsi que des vins locaux exclusifs à Dufry. L'espace « Terre d'Occitanie » célèbre les spécialités locales, notamment le foie gras, le fromage et la confiserie. Le seul corner d'Airbus du travel retail a été intégré dans la conception du magasin, clin d'œil à la base toulousaine du constructeur aéronautique. ■